

Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP

Marketingové řízení a plánování bývá především u malých a středních podniků dosti často podceňováno a opomíjeno. Hlavně u menších firem panuje přesvědčení, že tyto činnosti jsou relativně nepodstatné a v důsledku toho je na marketingové činnosti vyčleňován nedostatečný objem finančních prostředků. Podnikatel tak ztrácí přehled o prostředí a nových trendech, což může v budoucnu zapříčinit odbytové potíže, pokles tržeb, snižování zisku a v krajním případě i existenční problémy.

Převzato z knihy „Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy“ vydané nakladatelstvím **Grada Publishing** v roce 2007.

Provedeme komplexní analýzu

[Vypracování projektu komplexní analýzy](#)

[Vlastní sběr informací](#)

[Vlastní zpracování a analýza informací](#)

[Interpretace výsledků a formulace doporučení](#)

[Realizace](#)

Definujeme a analyzujeme potřebné informace

[Analýza prostředí \(makroprostředí\)](#)

[Analýza trhu](#)

[Analýza odvětví](#)

[Analýza konkurence](#)

[Analýza dodavatelů](#)

[Analýza zákazníků](#)

[Segmentace trhu a výběr cílových trhů](#)

[Analýza výroby](#)

[Analýza konkurenční výhody](#)

[Analýza ostatních interních faktorů](#)

Metody sběru informací

[Metody sběru primárních a sekundárních informací](#)

[Metody sběru informací prostřednictvím internetu](#)

Metody zpracování informací

[Kvantitativní metody](#)

[Kvalitativní metody](#)

Vše uložíme do marketingového informačního systému

[Informační systémy ve větších středních firmách](#)

[Informační systémy v malých a menších středních firmách](#)

Každý podnik musí vědět, co se děje v jeho okolí, jaké faktory na něj mají vliv, jaký je je-jich budoucí vývoj a další informace, aby mohl správně naplánovat své vlastní aktivity.

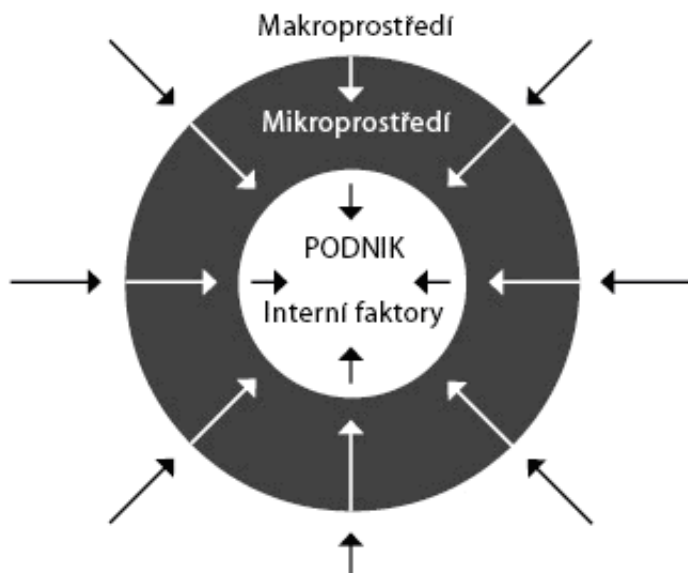
Komplexní, přesná a v pravý okamžik opatřená informace zvyšuje konkurenceschopnost podniků. Firma musí být schopná mít v reálném čase k dispozici informace o vývoji uvnitř i vně organizace, musí být schopna tyto informace efektivně zpracovat a okamžitě zareagovat v souladu se svým posláním. Bez rychlého přístupu k

přesným a komplexním informacím se firmy vystavují riziku nekvalifikovaných rozhodnutí. Proto na začátku provedeme komplexní analýzu podniku a jeho okolí.

Provedeme komplexní analýzu

Někdy se také užívá název situační analýza či marketingový audit. Komplexní analýza představuje systematické zkoumání a šetření vnějšího i vnitřního okolí podniku z hlediska minulosti, přítomnosti a budoucnosti.

Faktory působící na podnik jsou znázorněny na následujícím obrázku.



Obr. 1 Vlivy působící na podnik

Při šetření podmínek a faktorů prostředí obklopujících podnik mluvíme o tzv. externí analýze. Rozlišujeme:

analýzu makroprostředí = šetření podmínek, které podnik neovlivní, ale které na něj působí (např. ekonomické, demografické, politické činitele);

analýzu mikroprostředí = šetření blízkého prostředí, které podnik obklopuje (např. konkurence, dodavatelé, zákazníci, analýza příležitostí a hrozeb).

Vedle externí analýzy se provádí také zkoumání vnitřní situace podniku = interní analýza. Při interní analýze podnik zkoumá nejrůznější faktory, které na něj mají bezprostřední vliv a jež může ovlivnit, jako např.:

organizační struktura, zdroje firmy, úroveň managementu a zaměstnanců, technologické postupy, strojní zařízení, silné a slabé stránky firmy.

Výsledky komplexní analýzy jsou pak podkladem pro určení budoucí tržní pozice podniku, pro stanovení marketingových cílů, formulaci marketingových strategií a pro sestavení marketingových plánů. Komplexní analýza se provádí buď jako samostatný krok, či jako součást plánovacího procesu, ale vždy platí, že by se měla provádět pravidelně, nejméně jednou za rok, nikoli až v případě nutnosti.

Postup při realizaci komplexní analýzy jako samostatné analýzy znázorňuje následující obrázek.



Obr. 2 Postup při komplexní analýze podniku

V případě, že je komplexní analýza součástí plánování, uskuteční se první tři kroky v plném rozsahu a interpretace i realizace se přizpůsobí potřebám plánování. Někdy se některé kroky mohou překrývat; např. definujeme informace, které chceme získat, a okamžitě je zpracováváme a analyzujeme při jejich sběru, takže není nutné nejprve informace shromáždit a pak je vyhodnotit. Opět záleží na konkrétní situaci.

[zpět na začátek](#)

Vypracování projektu komplexní analýzy

Tato fáze je velice důležitá, neboť úspěch dalších fází se odvíjí od toho, jak dobře jsme vše naplánovali.

V počáteční fázi je nutné nejprve provést:

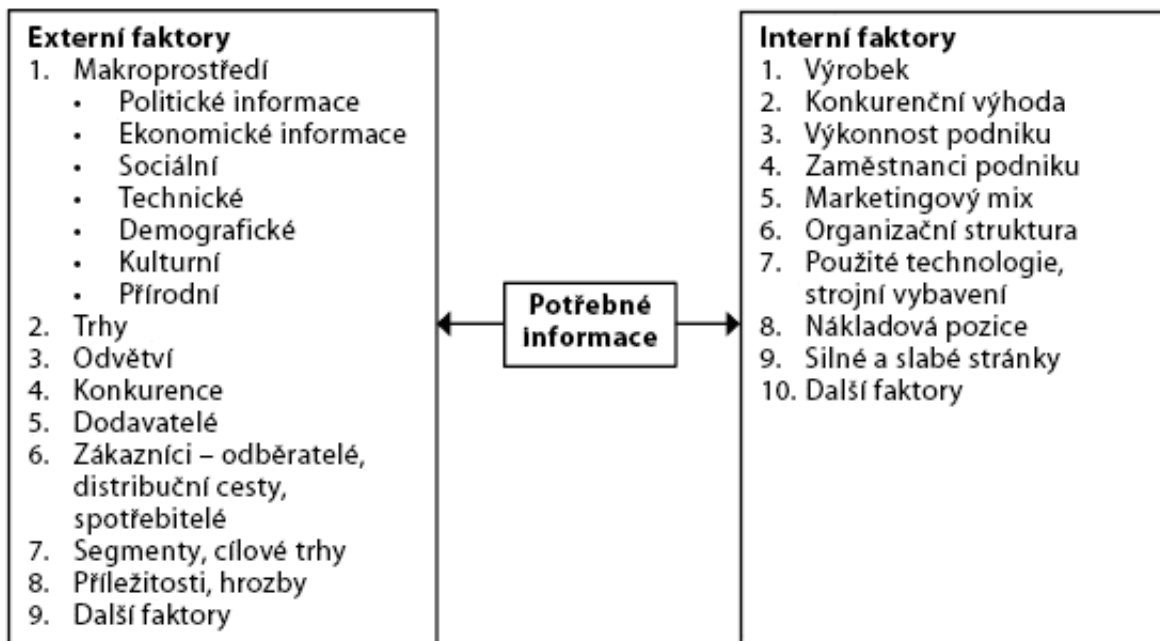
- a. definování problému, potřeby, a tedy účelu a cílů analýzy;
- b. definování potřebných informací;
- c. stanovení typu informací a jejich zdrojů;
- d. určení metod sběru informací;
- e. způsob zpracování a vyhodnocení informací = definování rozličných analytických nástrojů;
- f. přiřazení odpovědností;
- g. stanovení časového harmonogramu;
- h. sestavení rozpočtu.

Ad a) Definování problému a účelu analýzy

Komplexní analýza se provádí nejčastěji z důvodu reorganizace, výrazných změn v okolí firmy či z důvodu získání podkladů pro plánování.

Ad b) Definování potřebných informací

Je potřeba vědět, jaké informace potřebujeme. Následující obrázek zobrazuje oblasti, o kterých se firmy snaží získat nejrůznější informace.



Obr. 3 Externí a interní faktory důležité při komplexní analýze podniku

Rozsah komplexní analýzy a množství zjišťovaných informací ve firmách závisí na velikosti firmy, jejím geografickém dosahu a na vlastnostech segmentů, které obsluhuje. Rozsah analýzy také souvisí s proměnlivostí prostředí – některá odvětví jsou náchylnější ke změnám než jiná, např. potravinářství tíhne ke změnám více než těžební průmysl, a proto potřebuje informace o trendech častěji.

Příklad

Příklad rozsahu komplexní analýzy u malých a středních firem:

Zámečnick v malé vesnici nemusí provádět rozsáhlé analýzy trendů ovlivňujících jeho podnikání. Zjednodušeně se dá říci, že stačí, když zná převažující trendy v jeho oboru, dokáže odhadnout budoucí poptávku a zná dobře své konkurenty.

Malá cestovní kancelář v okresním městě by měla znát informace o ekonomické situaci obyvatel města, o konkurenci, o směnných kurzech, o situaci v jednotlivých zemích, o oblíbených destinacích a další fakta, která jí pomohou upravit její nabídku. Zároveň by se měla při rostoucí nabídce zájezdů přes internet zabývat i tímto trendem, a pokud ještě nenabízí zájezdy na internetu, měla by s tím začít.

Jiné firmy potřebují vědět alespoň základní informace o každé oblasti.

Více je o jednotlivých oblastech a informacích, které nás zajímají v rámci každé z nich, napsáno v další části této kapitoly.

Ad c) Definování typu informací a jejich zdrojů

Firma může získat informace buď ze sekundárních, nebo primárních zdrojů. Podle toho pak rozlišujeme typ informací: sekundární a primární.

Sekundární informace byly většinou shromážděny někým jiným pro vlastní účely a pak poskytnuty k použití dalším subjektům; někdy zdarma, někdy za úplat. Některé zdroje fungují na bázi předplatného - po zaplacení určitého obnosu máme k informacím po určitou dobu přístup. Jako zdroje sekundárních informací slouží např.:

- mezinárodní a národní statistické úřady, ministerstva, další orgány státní správy;
- internet nabízející široké spektrum nejrůznějších informací z celého světa;
- mezinárodní a národní firmy zabývající se výzkumy trhu a jinými typy výzkumů;
- poradenské firmy;
- jiné nezávislé subjekty shromažďující informace, např. banky, různé asociace;

komerční firmy působící na trhu a jejich webové stránky;
 univerzity, výzkumné ústavy, knihovny;
 mezinárodní a národní časopisy, odborný tisk a publikace;
 další zdroje.

Jedním ze zdrojů získávání informací se v posledních letech stal internet. Obsahuje velké množství informací z nejrůznějších oblastí, které lze využít při strategickém a marketingovém plánování a rozhodování, např.:

informace o firmách, konkurenci – informace na firemních webových stránkách, informace shromažďované nezávislými subjekty, např. různé katalogy, adresáře firem;
 informace o trzích, odvětvích – např. informace publikované různými asociacemi, poradenskými firmami;
 odborné či specializované informace o dalších aspektech – informace zveřejněné na internetu z obchodních a hospodářských komor, z ministerstev a dalších orgánů státní správy a samosprávy, informace od firem, které se profesionálně zabývají průzkumem trhu, informace ze statistického úřadu;
 další informace – např. burzovní, demografické, patentové, informace o ochranných známkách, informace z tisku, rozhlasu, televize.

Internet nabízí skutečně nepřehledné množství informací, jen je potřeba vědět, kde je najít. Výběr vhodného zdroje a způsobu vyhledávání informací na internetu závisí na typu zjišťovaných informací. Určité riziko ovšem představuje jejich kvalita či věrohodnost, ale pokud je zdroj věrohodný, dá se usuzovat i na věrohodnost poskytovaných informací. Následující tabulka ukazuje příklady zdrojů, z nichž lze získat požadované informace.

Tab. 1 Příklady zdrojů pro hledání informací na internetu

Požadované informace	Zdroj na internetu
O firmách, výrobcích, službách	Vyhledávače, katalogy
O konkurenci	Webové stránky konkurentů
O trzích	Stránky významných bank, firem na výzkum trhu, konzultačních firem, stránky Evropské unie, stránky zahraničních velvyslanectví v ČR
Demografické informace	Statistický úřad, firmy na výzkum trhu
O průmyslu	Specializované portály, stránky ministerstva průmyslu a obchodu, konzultační firmy
Makroekonomické informace	Statistický úřad, stránky novin a časopisů, specializované webové stránky (např. CIA – The World Factbook)

Příklad

Příklady webových stránek pro získání užitečných informací:

<http://www.businessinfo.cz/cz/> – Portál pro podnikání a export

<http://www.czso.cz/> – Český statistický úřad

<http://www.mpo.cz/> – Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR

<http://www.czechinvest.org> – CzechInvest, Agentura na podporu podnikání a investic

<https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/index.html> – CIA – The World Factbook: profily jednotlivých zemí, (pouze v angličtině)

<http://www.ctk.cz> – Česká tisková kancelář

<http://www.patria.cz> – Patria Plus: informační zdroj z finančních trhů a ekonomiky

<http://www.benchmarking.cz> – Benchmarking, Česká společnost pro jakost

<http://www.promarketing.cz/> – proMarketing: marketing pro malé a střední firmy

<http://www.marketingovenoviny.cz> – Marketingové noviny

<http://www.businessballs.com/> – BusinessBalls: volné zdroje informací pro rozvoj firem, jednotlivců a podnikání, užitečné články, materiály (pouze v angličtině)

Primární informace zjišťuje firma vlastními zdroji, a to většinou proto, že takové informace ještě nikdo nezjišťoval nebo je nedal k dispozici, jsou velmi drahé, zastaralé, nepřesné, pocházejí z nevěrohodných zdrojů nebo je nikdo jiný zjistit ani nemohl. Např. zjišťování interních informací bude firma provádět vlastními zdroji a vždy musí vybrat vhodnou metodu podle typu informací, které chce znát. Jako zdroje primárních informací slouží zákazníci, potenciální zákazníci, dodavatelé, odběratelé, zaměstnanci, firmy působící na trhu, konkurenti a další. Jinou možností pro sběr primárních informací jsou firmy provádějící marketingový výzkum nebo výzkum trhu a konzultační firmy, které získají a dodají potřebné informace.

Ad d) Definování metod sběru informací

Po určení, jaké informace a odkud chce firma mít, je třeba určit, jak tyto informace získat. Rozlišujeme metody sběru primárních a sekundárních informací, dále metody pro sběr kvantitativních a kvalitativních informací. V poslední době se rozšiřuje výzkum prostřednictvím internetu, který používá podobné metody pro sběr informací. Musíme tedy rozhodnout, jaká metoda bude nejvhodnější z hlediska typu hledaných informací, časového rámce, přesnosti a jiných aspektů. Více se o metodách sběru informací píše v další části této kapitoly.

Ad e) Definování metod zpracování informací

Je potřeba vědět, jak informace zpracujeme a vyhodnotíme, čili jaké analytické nástroje použijeme. Ke zpracování informací se využívá mnoho nástrojů, z nichž každý se zaměřuje na určitý aspekt získaných informací. To vše nám pak poskytne komplexní přehled o tom, co se děje kolem nás a uvnitř naší firmy.

Podnik si může zvolit z řady metod, jejichž základem jsou jak jednoduché, tak složité matematické výpočty, např.:

kvantitativní metody – např. extrapolace časových řad, porovnání našich údajů s údaji konkurence, korelační analýza, regresní analýza;

kvalitativní metody – např. analýza závěrů ze skupinové diskuse, panelové diskuse.

Při analýze dat se také využívají např. historická analýza, analýza a projekce trendů, indukce a dedukce:

Indukce – postup od jedinečného k obecnému. Jde o analýzu velkého množství dat s cílem nalézt pravidelnosti, které lze považovat za obecně platné. Využívá často kvantitativní metody.

Dedukce – postup od obecného k jedinečnému. Prvotní je formulace teorií a modelů, pomocí nichž je možné vysvětlit jednotlivosti obsažené v datech. Využívá kvantitativních i kvalitativních metod.

V praxi někteří manažeři mívají problémy s odhadem budoucích trendů a jevů, neboť jim připadá nemožné správně určit budoucí trend bez dostatečných informací či znalostí.

Příklad

Příklad odhadu budoucích jevů:

Při odhadu budoucí poptávky je určitým řešením určení faktorů ovlivňujících poptávku, odhad jejich vývoje a následné vyvození velikosti a vývoje poptávky. Např. teplota má vliv na poptávku po nealkoholických nápojích. Když víme, že předpověď počasí předpovídá velmi vysoké teploty na léto, výrobci se podle toho musejí zařídit, neboť se dá předpokládat, že vysoké teploty výrazně zvýší poptávku po nealkoholických nápojích.

Dalším řešením je analyzovat existující trendy, provádět odhad, získávat informace o budoucím vývoji z různých zpráv výzkumů trhu a další. Např. trend je rostoucí obliba DVD a pokles zájmu o videokazety. Tudíž nemá smysl stavět novou továrnu na videokazety. Navíc při současných cenách DVD přehrávačů i videí a ceně práce téměř nemá smysl otevírat opravnu těchto přístrojů, protože cena nového přístroje by

byla pravděpodobně nižší než cena opravy.

Více se budeme metodám zpracování informací věnovat v jiné části této kapitoly.

Ad f) Definování odpovědnosti

Je také důležité určit odpovědnosti, tzn. kdo bude zodpovědný za sběr informací, kdo za jejich vyhodnocení, interpretaci a prezentaci. Pokud má firma dostatek lidí, je třeba znát kompetence a schopnosti každého člověka a vybrat toho nejvhodnějšího pro konkrétní úkol. Pokud firma nemá dostatek lidí, je pak na majiteli rozhodnout, zda je v jeho silách vše provést sám či za pomoci kolegů, nebo si někoho najmout, případně si zaplatit firmu zabývající se výzkumem trhu. Jinou možností je koupit již hotovou zprávu analyzující situaci v tom kterém odvětví a zemi.

Ad g, h) Definování harmonogramu a rozpočtu

Vše je třeba uvést do časového rámce, aby každý věděl, do kdy má být jednotlivá aktivita uskutečněna. Součástí je také stanovení rozpočtu. Finanční stránka komplexní analýzy bude v popředí zájmu především malých firem, které mnohdy nemají moc peněz nazbyt. Jak bylo ukázáno v předchozím textu, získání informací není vždy drahá záležitost, neboť díky internetu lze dnes získat zdarma a ve velmi krátkém čase mnoho zajímavých a užitečných informací z věrohodných zdrojů. Dnes již tedy určitě neobstojí argument, že firma nemůže provádět komplexní analýzu, protože na to nemá peníze.

[zpět na začátek](#)

Vlastní sběr informací

Důležitá je fáze shromažďování informací pro faktickou analýzu. Když si firma stanoví, jaké informace chce získat, odkud a jakým způsobem, pak jí nic nebrání požadované informace získat. Způsob získání informací se bude lišit v malé a střední firmě. Na rozdíl od velkých firem, které mají samostatná oddělení věnující se strategickému marketingu a marketingovým výzkumům, firmy střední velikosti obvykle volí spolupráci s externí agenturou a získané informace doplní vlastními poznatky získanými z vnitrofiremních zdrojů, od stávajících zákazníků formou dotazníků a anket. Malé firmy se snaží získat maximum informací vlastními zdroji z interních zdrojů, od zákazníků, zaměstnanců, z internetu a dalších zdrojů.

Některé informace, jako např. o konkurentech či o velikosti trhu, se mohou hůře zjišťovat, protože např. nejsou veřejně přístupné, zákazník nebo dodavatel nám nic nechce říci, případně z jiného důvodu. Pak je potřeba stanovit, jakým jiným (legálním) způsobem je získat. Např. se můžeme obrátit na jiného zákazníka, který užívá výrobek podobný našemu, a pomocí analogie pak odvodit potřeby a přání zákazníků užívajících náš výrobek.

Vlastní zpracování a analýza informací

Pokračujeme analýzou všech informací, uvedením informací do souvislostí a vyvozením důsledků za použití analytických nástrojů. Získané informace je potřeba zpracovat a analyzovat, aby mohly být využity pro budoucí činnost a fungování firmy.

Postup při obecné analýze jednotlivých skupin faktorů:

1. Je třeba zvážit, které externí a interní faktory v rámci jednotlivých kategorií informací budou mít rozhodující vliv na trh a na naši firmu v budoucnu.
2. Porovnáme jednotlivé faktory v čase, porovnáme je navzájem (pokud je to možné a vhodné) a příp. je porovnáme s faktory konkurence.
3. Každý z těchto faktorů je pak třeba analyzovat z hlediska možného vlivu na naše podnikání a strategie jak v současnosti, tak v budoucnu. Je třeba zhodnotit, jaké změny způsobí tyto faktory našemu výrobku, trhu, značce či zákazníkům během příštích několika let. V podstatě hledáme odpovědi na otázky uvedené v části Definujeme a analyzujeme potřebné informace a další otázky zde nezmíněné.
4. Je třeba stanovit strategické kroky, které bude třeba podniknout, aby se firma vypořádala s vlivem určitých faktorů a aby si udržela svou konkurenční výhodu.

Interpretace výsledků a formulace doporučení

Po zpracování informací je třeba je interpretovat a vyvodit z nich závěry i doporučení použitelná pro firmu

realizující komplexní analýzu. Bez správné interpretace mohou být dobré informace využity nesprávným způsobem nebo nedostatečně. Závěry a doporučení musejí být zachyceny v písemné podobě ve formě jednotlivých úkonů a akcí, které je třeba provést, spolu s časovým termínem a odpovědností.¹

Realizace

Vytvoříme návrh realizace doporučení, využití výsledků analýzy. Realizace je důležitým krokem, neboť znamená faktické uvedení všech doporučení a závěrů do praxe. Bez realizace by celá komplexní analýza byla bezcenná.

Časté chyby v praxi:

- sklon získat pouze lehce dostupné informace;
- neuvažujeme o všech relevantních informacích;
- využití nesprávných, nedůvěryhodných informací;
- využití pouze těch informací, které se nám hodí a podporují naše závěry (naše teorie), a ignorování těch informací, které jsou v rozporu s těmito teoriemi;
- nesprávná analýza a interpretace informací;
- provedení číselné analýzy bez úplného pochopení podstaty osobou, které není problematika blízká (nevidí v datech souvislosti).

[zpět na začátek](#)

Definujeme a analyzujeme potřebné informace

Jak bylo řečeno, potřebujeme k rozhodování mnoho informací o různých oblastech a faktorech, které ovlivňují náš podnik i naše okolí. Tyto informace jsou pak využity při definici marketingových cílů a marketingových strategií i při marketingovém plánování jako takovém.

Podívejme se blíže na jednotlivé faktory a požadované informace v rámci jednotlivých kategorií. Nejprve se zaměříme na analýzu externích faktorů.

Analýza prostředí (makroprostředí)

Analýza prostředí je důležitá pro poznání externího okolí, v kterém podnik působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv, a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat.

Často se mluví o tzv. PEST analýze, což představuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů prostředí, které mohou ovlivnit podnikání a rozvoj firmy. Do sociálního prostředí se zahrnují i demografické a kulturní prostředí. Někdy se také mluví o modelu SLEPT (social = sociální, legal = právní, economic = ekonomické, political = politické a technological = technologické prostředí).

Následující tabulka ukazuje příklady faktorů, které se sledují v rámci PEST analýzy a mohou mít vliv na podnikání.

Tab. 2 Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy

Politické/Právní	Ekonomické	Sociální	Technologické
Legislativa regulující podnikání	HDP, ekonomický růst (obecný či určitého odvětví), výdaje spotřebitelů	Rozdělení příjmů	Vládní výdaje na výzkum
Legislativa určující zdanění (podniků, jednotlivců)	Monetární politika (úrokové sazby)	Demografické faktory (např. věková struktura obyvatelstva, pohlaví, velikost rodiny, povolání, stárnutí obyvatelstva)	Zaměření průmyslu na zlepšení technologií

Předpisy pro mezinárodní obchod	Vládní výdaje	Pracovní mobilita	Nové objevy, patenty, vývoj nových technologií
Ochrana spotřebitelů	Politika proti nezaměstnanosti (minimální mzda, výhody v nezaměstnanosti)	Změny životního stylu (práce z domova, více volného času)	Míra technologického opotřebení
Pracovní právo	Zdanění (vliv na příjem spotřebitelů, na spoření)	Postoje k práci a volnému času	Spotřeba energie a náklady na energii
Předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí, monopoly	Měnové kurzy (vliv na poptávku zahraničních zákazníků, vliv na náklady importovaného zboží)	Vzdělání	Vliv změn v informačních technologiích
Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení	Inflace (vliv na náklady a prodejní ceny)	Móda a záliby, koníčky, módní výstřelky	Internet, satelitní komunikace
Předpisy Evropské unie, jiné mezinárodní právo či nařízení		Kulturní faktory mající vliv na způsob užití výrobku	
Předpisy na ochranu ochranných známek, patentů		Regionální rozdíly	
Předpisy na ochranu prostředí, recyklační nařízení			

Postup při analýze vychází z obecného postupu uvedeného v části 6.1.3 o vlastním zpracování a analýze informací.

Příklad

Příklady vlivu vybraných faktorů externího prostředí na firmu:

Ekologické faktory – ovlivňují vše od výroby až po balení a samotný prodej. Je třeba sledovat veškerou legislativu na ochranu prostředí a řídit se jejími ustanoveními.

Legislativa – změna Zákoníku práce či úprava minimální mzdy má dopad na naši firmu. Předpisy Evropské unie také ovlivňují naše podnikání, proto musíme mít přehled o jednotlivých nařízeních a předpisech, aby naše podnikání s nimi nebylo v rozporu.

Měnové kurzy – posílení české koruny bude mít pozitivní vliv na podniky dovážející zboží. Oslabení koruny bude mít opačný efekt.

Nové objevy a technologie – mohou změnit konkurenční prostředí v odvětví, např. tím, že se díky nim změni způsob výroby, vzniknou noví konkurenti z nových odvětví.

Kulturní faktory – je důležité je znát, zejména pokud firma obchoduje se zahraničními podniky, neboť tyto faktory mohou být klíčem k neúspěchu určitého výrobku na jistém trhu. Jako příklad může sloužit Coca-Cola, která měla problémy v Číně vinou překladu názvu, který zněl „žízňivá pusa plná vosku“. Firma

přišla s novou výslovností jejího názvu, což v překladu znamenalo „radostné chutě a štěstí“ a napomohlo jí to k průniku na trh.

[zpět na začátek](#)

Analýza trhu

Je třeba definovat trh, na kterém podnikáme. Pod pojmem trh rozumíme celkovou hodnotu nebo objem zboží či služeb, které uspokojují stejné potřeby zákazníka. Nesmíme ale přemýšlet o trhu pouze ve smyslu výrobků či služeb uspokojujících určitou potřebu, neboť pak definujeme trh buď příliš úzce, nebo naopak široce.

Chybné vymezení trhu může být spojeno s vážnými důsledky pro podnik. Jestliže je definice trhu příliš úzká, zůstávají nepovšimnutí potenciální konkurenti i možné požadavky zákazníků, a podnik většinou zkrachuje při změnách na trhu. Při širokém vymezení budou zákazníci směřovat k někomu jinému, kdo lépe uspokojí jejich potřeby.

Příklad

Příklad špatného vymezení trhu:

Úzké vyměření trhu

Výrobce knoflíků vymezil svůj trh jako trh s knoflíky, což je velmi úzké vymezení, neboť zipy, suché zipy, cvoky aj. rovněž uspokojují potřebu uzavřít oděv.

Široké vymezení trhu

Špatné je vymezení trhu jako trh s potravinami nebo trh s dopravou, protože pod těmito kategoriemi se skrývají další podkategorie. Je jasné, že firma se nemůže efektivně soustředit na uspokojení potřeb ve všech podkategoriích. Při takto široce vymezeném trhu je těžké získat podklady pro analýzu a rozhodování.

Podkategorie pro trh s potravinami mohou být např.:

- trh s dietními potravinami;
- trh s dětskými potravinami;
- trh s potravou pro zvířata;
- trh se zdravou výživou.

V rámci trhu s dětskými potravinami lze dále rozlišit např.:

- trh se sladkostmi;
- trh s kojeneckou výživou.

Nejdříve přemýšlíme o potřebách zákazníků a až poté o výrobku či službě, kterými můžeme tyto potřeby uspokojit.

Firmy nesmějí uvažovat jen o současných trzích. Je třeba uvažovat i o dalších typech trhů podle úrovně dospělosti:

Současné trhy – potřeby zákazníků jsou uspokojovány existujícími dodavateli. Konkurence na tomto trhu je intenzivní a nově vstupující firmy se mohou setkat s obtížemi.

Skryté trhy – firmy jsou si vědomy potenciálních zákazníků, ale ještě nikdo nenabízí výrobek či službu uspokojující jejich skryté potřeby. Protože zde neexistuje přímá konkurence, vstup na tento trh je jednodušší.

Vznikající trhy – tyto trhy ještě neexistují, ale ze současných podmínek a trendů lze usuzovat na jejich vznik v budoucnu. Někdy může trvat i dlouhou dobu, než tyto trhy vzniknou, ale na druhé straně představují tyto trhy nejvíce příležitostí pro firmy.

Následující tabulka znázorňuje informace, které nás zajímají při analýze trhu.

Tab. 3 Příklady faktorů sledovaných v rámci analýzy trhu

Analýza trhu	velikost trhu; vymezení trhu; míra růstu trhu; atraktivita trhu; ziskovost trhu; vývoj a predikce poptávky; predikce potřeb; tržní trendy.
--------------	---

Jednotlivé faktory opět analyzujeme podle postupu uvedeného v části „Vlastní analýza a zpracování informací“

[zpět na začátek](#)

Analýza odvětví

Odvětví je definováno jako skupina firem zásobujících určitý trh. Při definování trhu musí firma zvážit také hranice odvětví. Hranice odvětví jsou dány na straně poptávky možnostmi substituce výrobků i služeb za jiné a na straně nabídky jednoduchostí, s níž může firma přemístit výrobky a služby na nové tržní segmenty.

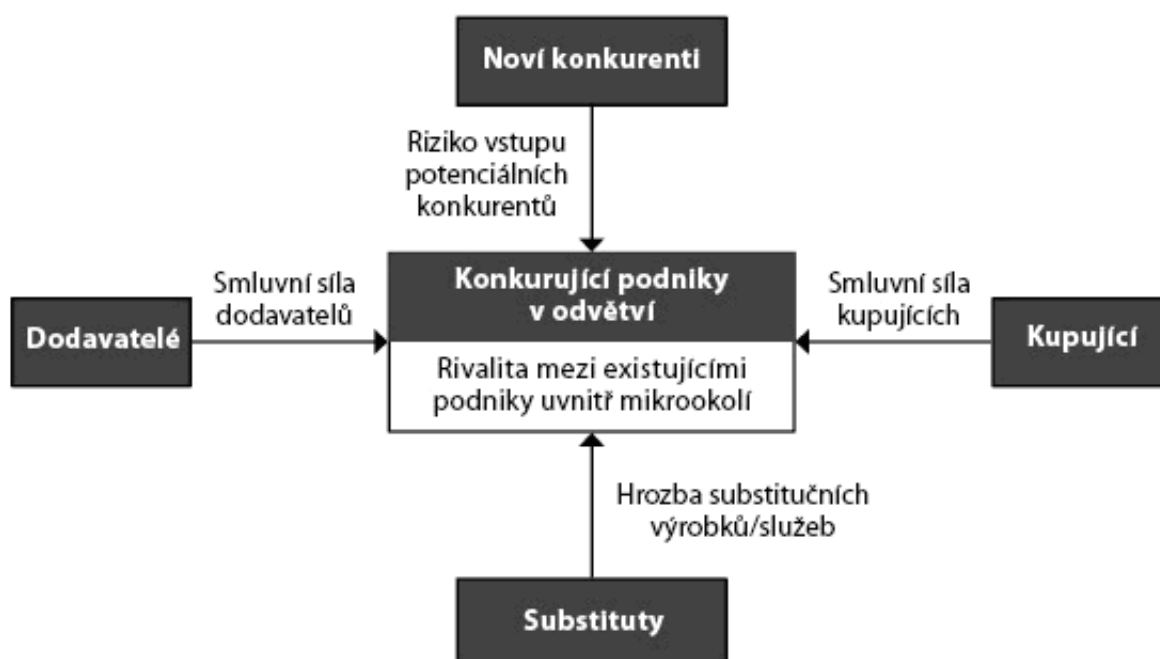
Příklad

Příklad určení hranic odvětví:

Na straně poptávky – s mobilními telefony lze dnes dělat mnoho věcí, mj. fotografovat, proto je potřeba předefinovat hranice trhu s fotoaparáty.

Na straně nabídky – automobilové firmy mohou lehce přejít z masového trhu automobilů do segmentu luxusních aut, neboť používají stejné výrobní závody, distribuční cesty či některé výrobní díly.

Analýza odvětví je velice často spojována s Michaelem Porterem a jeho modelem pěti sil, který je znázorněn na následujícím obrázku.



Obr. 4 Model pěti sil podle Michaela Portera (Zdroj: TUTOR2U)

Tento model představuje základní faktory, které ovlivňují ziskovost odvětví a působí na firmy. Hrozby představují silná konkurence a velká rivalita mezi podniky, protože omezují firmy při zvyšování cen a dosahování vyššího zisku, dále velká smluvní síla kupujících, která tlačí cenu dolů, či kupující požadující vyšší kvalitu nebo servis; také velká smluvní síla dodavatelů, kteří mohou zvýšit ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu, existence substitučních výrobků a noví konkurenti vstupující do odvětví. Opačné situace představují příležitosti pro firmu. Úkolem manažerů je rozpoznat příležitosti i hrozby a formulovat odpovídající strategie. Podívejme se na jednotlivé faktory blíže.

Noví konkurenti vstupující do odvětví – zajímá nás pravděpodobnost a jednoduchost, s jakou mohou noví konkurenti zvýšit konkurenční tlak na existující firmy, a dále jednoduchost, s jakou mohou nové firmy vstoupit na trh. Zajímají nás např. tyto otázky:

Existují, či neexistují bariéry vstupu na trh?

Jak vysoké náklady jsou spojené se vstupem na tento nový trh?

Jaký je přístup k distribučním článkům?

Riziko vstupu nových konkurentů na trh tedy znamená, že by mohlo dojít ke zvýšení výrobních kapacit, tím k převaze nabídky nad poptávkou a nakonec k poklesu ceny. Následujícími činnostmi se lze odlišit od případné konkurence či jí čelit:

sledováním a efektivním řízením nákladů výroby;

zvýšením kvality výrobků a služeb, zavedením inovovaných výrobků, zvýšením přidané hodnoty našeho výrobku;

zvýšením úrovně řízení distribučních kanálů;

detailní segmentací trhu a lepším porozuměním přáním a požadavkům zákazníků, pokrytím širokého spektra zákazníků.

Substituční výrobky – představují možnosti alternativních výrobků nebo služeb nahrazujících současnou nabídku na trhu.

Hrozba substitučních výrobků či služeb tedy představuje riziko, že zákazník si místo našeho výrobku vybere ten, který podle něj lépe uspokojuje jeho potřeby, či si vybere zcela jiný, zástupný výrobek či službu (např.: koupě plátěného kabátu místo kožené bundy či koupě DVD přehrávače místo jízdního kola). Musíme opět počítat s cenovou válkou. Této hrozbě lze čelit následujícími činnostmi:

snížením ceny výrobku lepší kontrolou jeho nákladů, snížením relace cena/užitek současného výrobku;

zvýšením užitné hodnoty výrobku, nabídkou doplňkových služeb;

včasným předvídaním přání a požadavků zákazníků;

vývojem nových výrobků, nabídkou nových služeb, které se výrazně liší od konkurenčních výrobků či služeb.

Vyjednávací síla kupujících – zajímá nás struktura a koncentrace kupujících na trhu.

Vyjednávací síla dodavatelů – jde o velikost dodavatelů na trhu a o jejich potenciál diktovat podmínky i dodávky výrobků a služeb na trh.

Vyjednávací síla kupujících či dodavatelů představuje hrozbu v případě, že na jedné z těchto stran existuje monopol, panuje nedostatek potřebných zdrojů pro naši výrobu či naopak je převaha nabídky našich výrobků na trhu nad poptávkou.

Vyjednávací síla kupujících je vysoká, pokud existuje pouze několik významných kupujících, když nakupují ve velkém objemu, výrobek je standardní, kupující mají nízké náklady spojené s přechodem jinam, mají všechny informace či jim jde především o kvalitu výrobku.

Dodavatelé jsou více „mocní“, pokud jich je omezený počet, jejich výrobky jsou velmi důležité pro kupující, dodavatelské výrobky jsou jedinečné a kupující by stálo hodně peněz najít substitut nebo když dodavatelé nejsou závislí na kupujícím z hlediska minimální výše prodeje.

Obranou proti této hrozbě může být např.:

dobře fungující marketingový informační systém především pro oblasti prodeje a nákupů;
dobrý přehled o dodavatelích a kupujících, jejich cenách, zvyklostech, o dodacích podmínkách atd.;
kalkulace pro výpočty případných nákladů spojených se změnou dodavatele či kupujícího.

Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu - může být ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, stupněm odlišnosti mezi výrobky a službami i úrovní bariér vstupu na trh a odchodu z trhu. Rivalita je intenzivnější, když se na trhu vyskytuje mnoho malých nebo stejně velkých konkurentů, pokud výrobek nelze odlišit od ostatních (např. uhlí, ocel), když náklady na přechod jinam jsou nízké a pokud jsou vysoké náklady na odchod z trhu.

Hrozba stávajících konkurentů na trhu je nejsilnější v případě poklesu trhu nebo pomalu rostoucího trhu. Výrobci jsou nuceni snižovat náklady a zlepšovat služby. Případným řešením může být např.:

správný výrobek na správném místě za správnou cenu;
následovat strategii nízkých nákladů, odlišení či nalezení tržní mezery;
fungující marketingový informační systém se všemi dostupnými informacemi o konkurenci, zákaznících, dodavatelích a o jiných faktorech.

Někdy se také uvádí šestá síla - síla komplementářů. Jde o firmy, jejichž podnikání je nějak závislé na podnikání naší firmy a naopak (např.: výrobci automobilů x dodavatelé či výrobci skel a jiných součástí na automobily; softwarové podniky x výrobci počítačů).

Příklad

Příklad modelu pěti sil:

Trh s on-line vzděláváním

Následující faktory lze posoudit z hlediska modelu pěti sil tímto způsobem:

Počáteční náklady v on-line vzdělávání jsou velmi nízké = hrozba vstupu nových konkurentů. Malé bariéry pro vstup.

Studenti mají přístup ke knihám, videím a jiným pomůckám pro distanční vzdělávání = substituční výrobky.

Firmy, vláda a samofinancující se studenti investují velké peníze do vzdělání = silná vyjednávací síla kupujících.

Existuje jen několik kvalitních webových stránek s on-line vzděláváním = silná vyjednávací síla dodavatelů.

Tradiční univerzity a školy přizpůsobují své nabídky trendu on-line vzdělávání = hrozba nově vstupujících konkurentů.

Legislativa podporuje on-line vzdělávání = hrozba vstupu. Malé bariéry.

Více inovativní stránky s výukou poskytují lekce zdarma = rivalita mezi současnými konkurenty - diferenciací.

Více lidí s přístupem na web kdykoli = vyjednávací síla kupujících.

(Zdroj: zpracováno podle Marketing Teacher)

K provedení analýzy je třeba položit mnoho otázek, abychom si vytvořili obsáhlou představu o hlavních příležitostech a hrozbách v odvětví, což bude využito při marketingovém plánování. Následující tabulka znázorňuje příklady otázek při analýze odvětví.

Tab. 4 Příklady otázek sledovaných v rámci analýzy odvětví

	Jaká je velikost a hodnota odvětví?
--	-------------------------------------

Analýza odvětví

Je odvětví rostoucí, nebo klesající? Jaká je míra růstu/poklesu?
Kdo jsou největší hráči na trhu (tržní vůdce, následovatelé) a jaký je jejich tržní podíl?
Jaký je vliv těchto hráčů na trh a na naši firmu?
Jaké jsou bariéry vstupu na trh a odchodu z trhu?
Jaká je dostupnost substitučních výrobků a služeb?
Jaké jsou budoucí trendy v odvětví?
Jaká je rovnováha sil mezi kupujícími, dodavateli a konkurenty na trhu?
Jaké výrobky/služby mohou být vytvořeny, které ještě nebyly nabízeny na tomto trhu?
Jaká je úroveň koncentrace nebo roztržštění v odvětví?

[zpět na začátek](#)

Analýza konkurence

Analýza konkurentů je důležitou částí plánovacího procesu. Firma identifikuje své přímé konkurenty, ale také nepřímé a potenciální konkurenty. Některé firmy si myslí, že sledovat konkurenci není potřeba, jiné firmy to naopak se sledováním konkurentů a jejich akcí přehánějí. Zbývá část firem má dobrý přehled o konkurentech, občas kopíruje jejich pohyby a reaguje na změny. Je třeba najít rozumnou míru.

Analýza konkurentů slouží firmě:

- k pochopení jejích konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům;
- k pochopení minulých, současných a především budoucích strategií konkurentů, marketingových rozhodnutí konkurentů v budoucnu;
- k předpovědi, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na naše marketingová rozhodnutí;
- k definici takových strategií, pomocí nichž firma dosáhne konkurenční výhody v budoucnu;
- k předpovědi návratnosti, která se očekává z budoucích investic;
- ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách.

Abychom se vyhnuli tzv. zaslepenosti, je třeba uvažovat i o budoucích konkurentech dodávajících výrobky či služby, které zákazníci považují za substituční výrobky či služby, a o dodavatelích výrobků a služeb na trzích, které jsme definovali jako naše potenciální trhy. Pro určení, kdo jsou naši přímí či nepřímí konkurenti, lze použít následující matici.

		Hodně	
		Málo	Hodně
Společný trh	Málo	Potenciální konkurenti	Přímí konkurenti
	Hodně	Konkurenti v zárodku	Nepřímí konkurenti
		Málo	Hodně
		Podobnost schopností	

Obr. 5 Matice identifikace konkurentů (Zdroj: Doole, Lowe, 2005, str. 63)

Matice je založena na dvou faktorech:

Společný trh – tento faktor znamená, do jaké míry si konkurenti konkurují na společných trzích, tzn.

nakolik se překrývají trhy, na nichž podnikají jednotliví konkurenti, z hlediska uspokojení zákaznických potřeb. Při definování trhu z hlediska zákaznických potřeb dostaneme širší trh než při výrobovém definování trhu, jak bylo zmíněno dříve. Tento faktor nám říká, kdo je náš přímý či nepřímý konkurent.

Podobnost schopností – tento faktor ukazuje podobnost v silných stránkách posuzovaných firem. Vyjadřuje, nakolik je příslušný konkurent schopen uspokojit potřeby daného trhu, a to v současnosti i v budoucnosti.

Přímí konkurenti jsou takové firmy, které bodují vysoko na obou osách, zatímco firmy, které mají podobné schopnosti, ale neoperují na stejném trhu, jsou označovány za potenciální konkurenty. Firmy skórující nížko na obou osách nejsou naši konkurenti v současnosti, ale je třeba monitorovat případné změny v jejich aktivitě či schopnostech v budoucnu. Velkou pozornost si zaslouží poslední typ, nepřímí konkurenti, kteří se vyskytují na našem trhu, ale jejich skóre v podobnosti schopností je malé. Dnes jsou naši nepřímí konkurenti, ale díky nějaké významné změně, např. technologické, se mohou stát našimi přímými konkurenty (jak bylo zmíněno, mobilní telefony se přesunuly do segmentu fotoaparátů).

Postup při analýze konkurentů:

1. Pokud chce firma provést dobré strategické rozhodnutí, musí dobře rozumět tomu, kdo vlastně jsou její konkurenti - přímí, současní a potencionální.
2. Když jsme identifikovali hlavní konkurenty, je nutné zhodnotit schopnosti, cíle, strategie, očekávání, zdroje, silné a slabé stránky každého z nich. Hledáme odpovědi na otázky uvedené v tab. č. 6. Čím více odpovědí nalezneme, tím lepší analýzu můžeme provést. Porovnáme také, jak se liší schopnosti jednotlivých konkurentů a jak je který konkurent schopen uspokojit stejné potřeby zákazníků na daném trhu. Musíme také předvídat současné i budoucí možné strategie našich konkurentů. Naopak: musíme vědět, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na naše strategie a aktivity.
3. Musíme rozumět vlivu jednotlivých faktorů na tržní pozici naší firmy. Nesmíme uvažovat o jednotlivých faktorech izolovaně, ale pouze v celku, neboť jen tak jsme schopni zjistit celkový vliv.
4. Navrhne případné aktivity a strategie, které nám pomohou získat konkurenční výhodu oproti ostatním a pomohou nám zareagovat na budoucí konkurenční strategie.

Příklady požadovaných informací o konkurenci, které pomohou firmě při plánování, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 5 Žádoucí informace o konkurenci

Co podniky zřejmě vědí o svých konkurentech	Co by podniky rády věděly o svých konkurentech
Celkové prodeje a zisky	Prodeje a zisky podle výrobků, hlavních značek
Prodeje a zisky podle trhů	Relativní náklady
Tržní podíly	Spokojenost zákazníků a úroveň služeb
Organizační uspořádání	Míra návratnosti zákazníků
Systém distribuce	Náklady na distribuci
Vedení firmy a jejich profily	Strategie nových výrobků
Profil zákazníků/spotřebitelů a jejich postoje	Velikost a kvalita databáze zákazníků
	Efektivita reklamy
	Strategie budoucích investic
	Smluvní podmínky s hlavními dodavateli

Následující tabulka ukazuje příklady otázek, které je nutno klást při analýze našich konkurentů.

Tab. 6 Příklady otázek sledovaných v rámci analýzy konkurence

Analýza konkurence	<p>Jak intenzivní je konkurence? Kdo jsou naši konkurenti? Jaké jsou jejich tržní podíly? Jaký je profil našich konkurentů? Jaké je pojetí našich konkurentů v myslích zákazníků? Jak chtějí být naši konkurenti vnímáni na trhu? Jaké jsou současné cíle našich konkurentů a jak se zřejmě změní? Jaké strategie mají naši konkurenti a jak jsou úspěšné? Co jsou silné a slabé stránky našich konkurentů? Jaké hrozby pro nás naši konkurenti představují? Jaká jsou odvetná opatření od konkurentů? Jak pravděpodobně budou reagovat naši konkurenti na změny způsobu našeho podnikání? Jak vypadá konkurenční nabídka výrobků a služeb na trhu? Do jaké míry uspokojují konkurenční výrobky potřeby zákazníků? Mají konkurenti nějaké patenty, licence či chráněné vzory? Kde mají naši konkurenti reklamu a jak často? Jaké ceny mají naši konkurenti? Na čem je založen úspěch prodeje u našich konkurentů? Jak konkurenti distribuují výrobky? Jak konkurenti reagují na hrozby? Jaké je technologické vybavení našich konkurentů? Je výzkum a vývoj pro naše konkurenty důležitý? Jak často naši konkurenti inovují své výrobky/služby? Kolik investují do vývoje a výzkumu? Jaké inovace či zlepšení výrobku byly konkurencí v poslední době uvedeny na trh? Jaká je finanční situace našich konkurentů? Jak se odlišují úspěšní konkurenti od těch méně úspěšných? Co se píše o konkurenci v odborném a ekonomickém tisku u nás i ve světě? Do jaké míry využívají konkurenti podobné výhody a zdroje jako my?</p>
---------------------------	--

Při získávání informací o našich jednotlivých konkurentech je třeba promyslet, jak získat informace, které jsou spolehlivé, aktuální a získané legálně. Následující tabulka zobrazuje možné zdroje informací o konkurenci.

Tab. 7 Zdroje informací o konkurenci (Zdroj: TUTOR2U)

Lehce dostupné zdroje	Další zdroje informací	Příležitosti pro získání dalších informací
Výroční zprávy a finanční výkazy	Cenový list	Setkání s dodavateli
Články v novinách, časopisech, na internetu	Reklamní kampaně	Veletrhy, výstavy

Analytické zprávy	Propagační akce	Semináře, konference
Vládní zprávy	Výběrová řízení	Zaměstnání bývalých pracovníků konkurentů
Prezentace, propagační materiály o firmě a výrobcích	Přihlášky na patent	Diskuse se společnými distributory
Databáze informací shromažďované nezávislými subjekty		Sociální kontakty s konkurenty
Obchodní komory, různé asociace, sdružení, ministerstva		

První sloupec představuje informace, které jsou lehce dostupné, většinou v tištěné formě, ať už samotnou firmou, nebo externě; druhý sloupec přináší informace, které se musejí aktivně vyhledávat a sbírat nejčastěji z více zdrojů. Třetí sloupec představuje příležitosti, při nichž lze získat nové informace. Získání informací z posledně jmenovaných zdrojů vyžaduje hodně plánování a organizování.

Všechny informace je třeba porovnávat v souvislostech, samy o sobě velkou vypovídací schopnost nemají. Je nutno získat co nejvíce možných informací a vytvořit z nich celkový obrázek o konkurentech. To nám umožní identifikovat, jaké informace ještě chybějí a které je potřeba ještě získat.

Pokud rozumíme strategické orientaci firmy a dokážeme to spojit s provozní výkonností, jsme schopni předvídat budoucí úspěch. Výkon i schopnosti konkurentů nesmějí být podhodnoceny a musí se o nich uvažovat ze všech aspektů.

Příklad

Příklad hodnocení konkurentů:

Pokud firma ví, kdo jsou její konkurenti, a určila si, jaké faktory bude sledovat, může použít pro hodnocení jednotlivých konkurentů např. následující tabulku.

V tabulce lze použít bodovou stupnici od 1 do 10. Konkurent mající nejvíce bodů pro nás představuje největší hrozbu.

1. *Toto platí v případě, že se komplexní analýza provádí jako samostatný krok. To samé platí pro realizaci.*

[zpět na začátek](#)

[Přejít na další část dokumentu s názvem „Analýza potřebných informací v rámci marketingového řízení a plánování MSP“](#)

Ukázka z knihy [„Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy“](#) vydané nakladatelstvím [Grada Publishing](#).

Autor: Martina Blažková.

Datum: 30.07.2007 | Zdroj: BusinessInfo.cz

Výtisk článku z portálu www.businessinfo.cz

Veškerá práva vyhrazena. Jakékoli přebírání, kopírování, šíření či jiné užití obsahu je možné pouze s uvedením zdroje, v případě příspěvků s uvedením autora jen po předchozím písemném souhlasu redakce.

Kontakt: redakce@businessinfo.cz



e-mail: info@businessinfo.cz

© 1997-2011 **CzechTrade**. Všechna práva vyhrazena.

